



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Familielighed, identitet og sammenhængskraft i SNB

Nørreklit, Lennart

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Nørreklit, L. (2008). *Familielighed, identitet og sammenhængskraft i SNB*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Familielighed, identitet og sammenhængskraft i Spar Nord Bank

*Lennart Nørreklit*

Center for Ledelsesfilosofi  
Ledelse og filosofi nr. 4, 2007  
ISBN: 9788791943560

## **Indhold**

1. Familien som virksomhedsmodel
2. Et spørgsmål om tillid
3. Wittgensteins begreb om familielighed
4. Familie, kærlighed og identificerende identitet
5. Identificerende identitet i Spar Nord

## Familien som virksomhedsmodel

I diskussionen om sammenhængskraft har jeg henvist til Wittgensteins begreb om familielighed grundlag for at forstå sammenhængskraften i en virksomhed som Spar Nord Bank. Der er i høj grad tale om familielighed mellem de enkelte lokalbanker i kæden, og familien er noget af det, der er i besiddelse af den stærste sammenhængskraft i menneskehedens historie. Det synes således oplagt at søge at forstå sammenhængskraften med udgangspunkt i begrebet om familie-lighed. Andre bestemmelser af sammenhængskraft bliver lettere til abstrakte universaliser uden hold i virkeligheden. Det nominalistiske familielighedsbegreb er derimod udtryk for en uomtvistelig realitet.

Patrik K. Telleús kritiserer denne brug til familiebegrebet i sit oplæg om ambitioner. Han skriver "nej til familie og/eller fællesskab" fordi det giver "i) Dogmatisk og lukket organisationsmodel" og "ii) Centralisering (kerne/essens-effekten)".<sup>1</sup>

Nu er der naturligvis forskel på at bruge familielighedsbegrebet til at forstå sammenhængskraften i Spar Nord Bank og lignende virksomheder, og at tale om "den familiebaserede virksomhed". Spar Nord Bank er på ingen måde en familiebaseret virksomhed. Familien som virksomhedsmodel - den familieejede virksomhed - en model der er typisk i før-kapitalistiske eller før-moderne samfund - er ofte blevet kritiseret som ueffektiv. Den kritik kan sikkert henføres til de punkter, Patrik Telleús omtaler.

Selvom man således i princippet kan sige, at kritikken rammer lidt forbi, er det alligevel interessant at overveje det lidt mere principielt.

Vi konstaterer således at:

- a) familiemodellen trives alligevel i bedste velgående både i sin traditionelle form, hvor familien driver virksomheden, og i form af personligt ejede virksomheder.
- b) Modellen har noget menneskeligt over sig, som vi ikke skal tabe af sigte.

---

<sup>1</sup> Patrik K. Telleús: "Ledelsesfilosofi, Ambitioner og interesser", Spar Nord projekt, wp 1.

c) Og: Familien er *ikke* en lukket størrelse. Den får hele tiden nye medlemmer, især gennem indgifte, der kommer fra andre familier.

### **Et spørgsmål om tillid**

Lad os stille spørgsmålet sådan: Hvad kan man stole på? Hvad og hvem kan man regne med? Det er et afgørende spørgsmål for alle ledere, alle virksomheder, alle mennesker.

Til det har der været et traditionelt svar: Familien. Og det gør faktisk familien interessant. I moderniteten kan man ikke regne med familien på samme måde, som man kunne før. Alligevel er familien noget af det stærkeste, vi har at regne med.

I en periode troede vi danskerne måske at den danske stat - dette boldværk af en velfærdsstat - var det, som vi kunne regne med, og at familien derfor var mindre væsentlig. I tillid til det hengav vi os til moderniseringen. Men: Den antagelse har vist nok vist sig ikke at holde stik.

Så står vi der igen: Hvad er det, mennesker kan regne med, bygge på, stole på?

Jo i gamle dage var der vist en slags folkelig etos - grundtvigianismen, den lutherske etik: der skulle være plads til alle. - Også den antagelse har vist sig ikke at holde stik. De fleste mennesker er gode rare mennesker. Men: Man skal ikke stikke snuden langt frem. Alle kan blive ramt af lynet i dag. I dag er det ikke tilliden og trygheden, men frygten for ikke at være god nok, der synes at være primus motor.

I den situation foreslår Patrik K. Telléus, at vi sætter solidaritet som organisatorisk princip. Det var fagforeningens princip. Det fungerede også som grundlag for opbygningen af den socialdemokratiske stat i industrisamfundet år tilbage.

Men det er netop det, som den moderne globalisering har forladt. Selv på universitetet. Netop fordi man har forladt den almene solidaritet, flygter folk ind i mere tætte og – tilsyneladende – lukkede grupper: "familier".

Og: Det er også det, som Spar Nord Bank har forladt ved at gå fra at være en Sparekasse - der netop var bygget på et solidarisk princip - til at være en moderne bank.

Hvad man har opdaget i denne proces er i virkeligheden at når alt kommer til alt, så er familien det sted, hvor solidariteten trives bedst.

### **Wittgensteins begreb om familielighed**

Et helt andet aspekt er dette: hvordan skal vi forstå en organisations identitet? Eller: Hvordan forstår vi en families identitet?

I "gamle dage" så man, at folk lignede hinanden i udseende på visse typiske måder i en slægt. Siden blev det begrundet genetisk. Så blev det til lighed i DNA profil. Typisk for familieligheden er, at der er tale om en hel masse ligheder der overlapper hinanden på mange måder: lighed mht. hårfarve, øjentræk, knoglebygning, mundens form etc. etc. Kun enæggede tvillinger ligner hinanden helt. Alle andre er forskellige, men ligner dog hinanden. Der er altså ikke ét fælles karakteristikum - der er en familie af ligheder.

Når det sted, hvor der er stærkest sammenhold, hvor der altså er størst solidaritet, er i familien, så er det naturligvis interessant at undersøge, om Wittgensteins familielighedsbegreb giver en forståelse af grundlaget for sammenhold.

Når vi overfører dette til Spar Nord Bank, virker den ekspansionspolitik, som banken fører, som et godt udtryk for Wittgensteins familielighedsbegreb. Man kræver ikke at filialerne er ens - de enkelte filialer har frihed. Således er det også i en familie. Men man opbygger alligevel et vist slægtskab - bl.a. gennem de fælles værdier. - Det synes at fungere godt.

Vi kan også regne med, at i en foranderlig verden giver familien af ligheder et tilpasningspotentiale som en éndimensionel identitet ikke kan. Den er med andre ord meget mere sårbar. For at hænge diversiteten sammen er det tilstrækkeligt at der er fællestræk, at der er en åben intern formidling og respekt for diversiteten - dét skaber nemlig solidaritet.

Det er kun i ekstreme tilfælde, at diversiteten er fjernet i identiteten. Det der danner identiteten er, at *der er en sammenhæng som muliggør, at man altid kan komme tilbage til det sted, hvorfra man startede!* I en éndimensionel identitet er en sådan sammenhæng meget afgrænset.

### Familie, kærlighed og identificerende identitet

Det, der siges at være det centrale for familien er at den er bundet sammen af kærlighed. Solidariteten har en grund og den er at familiemedlemmerne holder ubrydeligt af hinanden.

Kærlighedens natur er, at man identificerer sig med den anden. Solidaritet kan være solidaritet af nød - det var f.eks. fagforeningens princip. Når solidariteten kan overvinde nøden, så er den begrundet. familiens princip er at solidariteten er begrundet i kærligheden, identificeringen med den anden. Der er altså en anden form for identitet involveret. Mennesker bestemmer sig gennem det, de holder af - og ikke gennem det, de ikke holder af. for virksomheden betyder det, at den gerne ser, at mennesker identificerer sig gennem den virksomhed de arbejder på. Hvis de gør det, er der en solidaritet som man kan regne med. De vil helt af sig selv arbejde hårdt og loyalt for deres arbejdsplads. - Det gør de kun så længe de holder af den.

Den moderne identitetsforståelse: at man er noget i sig selv, et givet jeg, som det gælder om at realisere er blevet kritiseret mange gange. Alligevel er det den, der ligger til grund for den herskende globalisering, der derfor også synes at underminere social solidaritet.

I forhold til den er Wittgensteins familielighedsbegreb en åbning for en mellemmenneskelig solidaritet. Men først når vi ser, at vi får grunde til at være til gennem identificeringen med den anden, at subjektet er ansigtsløst indtil det identificerer sig, først da har mennesket en grund, der muliggør solidaritet som troværdigt grundlag.

### Identificerende identitet i Spar Nord

Spar Nord har bevæget sig bort fra den solidariske sparekasse. Den har udviklet værdierne: ambitiøs, uhøjtidelig og lokalt nærvær. Ambitiøs danner ikke solidaritet som sådan. Måske tværtimod. Uhøjtidelighed er ved også neutral. Men det lokale nærvær kan udmøntes til en form for solidaritet med nærområdet. Ved at banken lægger

det til grund for sin identitetsudvikling således at den ikke identificerer sig selvtilstrækkeligt gennem sine funktioner men gennem sit forhold til det område den fungerer i, kan den realisere den identificerende identitet.

Her kommer vi tilbage til den form for strategisk ledelse, der sætter banken ind i nærområdet som medlem i den familie af virksomheder og aktiviteter, der virker der. Ved at gøre sig til en sådan medspiller i området - selvom der også er andre pengeinstitutter, der spiller der - udvikler banken en form for solidaritet, som er bæredygtig.

Den form for identitet udvikler Spar Nord ikke i øjeblikket. Her levendegør den den form for funktionel selvtilstrækkelig identitetsforestilling, som er karakteristisk for moderne kontrakttænkning.